



# **CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE (UBS) SITUADA EM BELO HORIZONTE – MG**

**Izabela Mariana Batista**  
**izabelamarianab@hotmail.com**  
**UNIBH**

**Silvana Alves de Oliveira**  
**silvanaoliveira@gmail.com**  
**UNIBH**

**Felipe Gouvêa Pena**  
**felipegouveap@hotmail.com**  
**UNA**

**Simone Aparecida Simões Rocha**  
**simone.a.s.rocha.ufop@gmail.com**  
**UFOP**

**Resumo:** Diante do contexto atual, as organizações, de toda natureza, estão enfrentando mudanças e desafios que influenciam a forma de fazer gestão e de conduzir as pessoas. Sendo que, um bom clima organizacional contribui para a maior satisfação e engajamento dos colaboradores, conseqüentemente, impacta positivamente os resultados organizacionais. Diante deste contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar a percepção acerca do clima organizacional por colaboradores de uma UBS – Unidade Básica de Saúde, situada em Belo Horizonte - MG. Para garantir maior embasamento teórico abordou-se temas acerca da gestão de pessoas e clima organizacional, utilizando como base metodológica a Escala de Clima Organizacional - ECO de Martins (2008). Nesses termos, trata-se de um estudo teórico-empírico, com pesquisa descritiva e abordagem quantitativa. Concluiu-se que o clima organizacional da instituição pesquisada apresenta resultados medianos, sendo que, o fator 5 “coesão entre colegas” apresentou o melhor resultado e o fator 2 “recompensa” a pior média.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional - Avaliação - ECO - UBS -

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do contexto atual, as organizações, de toda natureza, estão enfrentando mudanças e desafios que influenciam a forma de fazer gestão e de conduzir as pessoas. Sendo que, para darem conta desse cenário repleto de incertezas e ambiguidades têm buscado investir em seu capital humano, oportunizando um maior alinhamento entre os interesses dos colaboradores e empresa, por entenderem que as pessoas passaram a ser um diferencial competitivo (MATTOS, 2002).

Dessa forma, destaca-se que investir no capital humano, ou seja, nas pessoas, está intimamente ligado ao bem-estar promovido pelo ambiente de trabalho. Nesse sentido, entender como o clima organizacional é percebido faz-se extremamente necessário para organizações que percebem a gestão de pessoas como estratégica e fundamental para o alcance dos seus resultados (SOUZA, 2014).

É importante salientar que o clima organizacional se refere à reprodução do estado de ânimo ou do nível de satisfação dos colaboradores acerca da organização, em um determinado período. Trata-se do ambiente psicológico que compreende, em um determinado momento, a relação entre a organização e seus funcionários (LUZ, 2003). Portanto, o clima organizacional é fundamental para todos os tipos de organizações, independentemente, da natureza.

Maximiano (2015) explicita que uma organização pode ser entendida como um composto destinado à transformação de insumos em produtos e serviços. Além disso, elas possibilitam a subsistência de muitas pessoas, uma vez que, elas recebem salários e benefícios pelos serviços prestados para estas organizações. Portanto, pode-se concluir que uma organização é um ecossistema composto por um conjunto de pessoas que buscam atingir o mesmo objetivo. Sendo que, este objetivo pode contemplar o atendimento das necessidades do cliente e geração de lucro, mas, também enfatizar o seu papel social.

Dentre os vários tipos de organização, destaca-se as organizações públicas que contemplam as organizações militares, as escolas, os serviços de saúde, dentre outros, que são unidades sociais que existem para cumprir um objetivo específico. Salienta-se, portanto, que para uma instituição pública também é importante fomentar um clima organizacional positivo.

Paula et al. (2011) destacam que grande parte da população percebe uma organização pública como um local que possui um ambiente agradável e sem conflitos em função da existência da estabilidade, contudo, faz-se necessário destacar que o clima organizacional de uma instituição pública, assim como em outras organizações, é complexo e demanda atenção por parte dos gestores.

Martins (2008) destaca que a satisfação do colaborador é algo que interfere diretamente no clima da organização, estando ligada as expectativas que deposita no ambiente de trabalho. Quando o mesmo se encontra satisfeito profissionalmente, torna-se altamente produtivo, sente-se realizado e feliz. Essa relação é algo complexo de se mensurar pois cada indivíduo tem uma visão satisfatória diferente. Ademais, a satisfação tem relação com as experiências prazerosas que o colaborador vivencia nas organizações, podendo estar relacionadas ao salário, relação entre colaboradores, superiores, função realizada, recompensas e o quanto isso é gratificante.

Já Silva (2013) afirma que a gestão do clima organizacional possibilita a avaliação do ambiente interno e externo da organização, com a finalidade de identificar os focos dos prováveis problemas do clima e conseguir um ambiente integralmente adequado. A partir do exposto, optou-se por pesquisar uma Unidade Básica de Saúde - UBS que realiza atendimentos primários vinculada à Prefeitura de Belo Horizonte. Diante desse contexto, apresenta-se o



seguinte questionamento: “quais são as variáveis que impactam o clima organizacional, sob a ótica dos colaboradores de uma UBS localizada em Belo Horizonte – MG?”

Destarte, como objetivo buscou-se identificar a percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional da Unidade Básica de Saúde pesquisada, a partir da realização de uma pesquisa de clima baseada no modelo Escala de Clima Organizacional – ECO de Martins (2008).

Segundo Luz (2003) é importante investir na gestão de clima organizacional, conhecer os principais modelos de pesquisa e utilizá-los a favor da organização. Gerando ambientes favoráveis, com recursos necessários, funcionários preparados e seguros do que estão fazendo, assim, melhorando a qualidade nos serviços.

Quando a instituição se atenta para as necessidades das pessoas e importância de um clima organizacional positivo e investe no mesmo, é possível perceber como os níveis de satisfação, produção e a qualidade nos serviços prestados aumentam. Dessa maneira, tanto a instituição, quanto os colaboradores se beneficiam, gerando o aumento da produtividade e ao mesmo tempo um ambiente de trabalho agradável (LUZ, 2003).

Por fim, ressalta-se que a presente pesquisa gera impactos positivos para os âmbitos social, acadêmico e empresarial. Para o meio social gera insumos para avaliação dos serviços públicos e enfatiza como um bom clima organizacional impacta a prestação de serviços de uma unidade de saúde. Para o meio acadêmico o estudo agrega novos conhecimentos ao tema, demonstrando sua importância nas organizações públicas, evidenciando aos gestores públicos a importância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Os estudos acerca do clima organizacional vêm ganhando força, tendo em vista, que ele se mostra essencial para as organizações, uma vez que, influencia, sobremaneira, o alcance dos resultados organizacionais. Vale ressaltar, que o clima organizacional está intimamente relacionado ao desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, à produtividade das organizações (LIMA, LEUCH, BUSS, 2017).

### **2.1. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO**

A área denominada de Gestão de Pessoas (GP) passou por muitas mudanças com o passar dos anos, sendo que, sua denominação alterou-se de administração de recursos humanos (ARH) para área de gestão de pessoas (GP). É importante ressaltar, porém, que inicialmente, as pessoas eram entendidas apenas como recursos, daí a origem do nome administração de recursos humanos (KOPS et al., 2013).

A definição de gestão de pessoas, porém, vai além do conceito de administração de recursos humanos, que geralmente é percebido somente como o conjunto de atividades mais operacionais atinentes a área. Na concepção de gestão de pessoas, seu significado abrange todas as funções que envolvem as pessoas dentro do ambiente organizacional, dessa forma, sua atuação deve sempre estar alinhada com as estratégias globais das organizações, ou seja, deve ser pensada de forma sistêmica, as pessoas, portanto, passam a ter um papel fundamental como agentes transformadores e não apenas consideradas recursos que podem ser alocados conforme entendimento dos gestores (STADLER, PAMPOLINI, 2014).

Stadler e Pampolini (2014) afirmam que é comum se deparar com o termo gestão de pessoas dentro dos ambientes organizacionais, mas também, esse termo é comumente confundido com o departamento pessoal, no qual está contido dentro da administração de recursos humanos

(ARH), que a partir da década de 1990, se tornou a área de gestão de pessoas ou gestão de talentos. Os autores destacam que as tecnologias, produtos e serviços podem ser facilmente copiados e melhorados, visto isso, as empresas perceberam que as pessoas passam a ser o diferencial das organizações, trazendo vantagem competitiva perante a concorrência.

Gestão de pessoas é, portanto, um sistema que busca desenvolver ações que visem o alinhamento entre colaborador e organização. Desse modo, a organização desenvolve suas competências em busca de conquistar um melhor desempenho e crescimento. O desempenho está totalmente ligado as pessoas que compõem o processo, como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, sabendo também, que o ambiente pode interferir neste processo. A gestão deve estar bem orientada e com objetivos traçados, para maiores resultados (GEMELLI, FILIPPIM, 2010).

Segundo Kops et al. (2013) o atual ambiente das organizações e da área de gestão de pessoas é caracterizado por mudanças rápidas e constantes. O contexto faz com que a gestão da organização veja a necessidade de repensar paradigmas e estratégias, pois essas mudanças podem acarretar impactos significativos na mesma. A gestão estratégica de pessoas deve estar alinhada com a estratégia da organização, que são as funções de *Staff*, que é representada pela diretoria, departamento ou setor de gestão de pessoas e as funções de linha, que é representada pelos demais gestores de pessoas, normalmente, aqueles que são de setores específicos. É de extrema importância o entendimento e disseminação dos objetivos da organização, para assim, todos manterem o alinhamento sistêmico e integrado entre os setores.

Sovienski e Stigar (2008), salientam que as organizações que priorizam a valorização das pessoas buscam novas ações que visem melhorar o desempenho de seus colaboradores, conseqüentemente, alcançar melhores resultados e atingir sua missão. Nesse sentido, as organizações modernas investem nas pessoas e aproveitam ao máximo as possibilidades de desenvolvimento do seu capital intelectual. Para tanto, é fundamental ter pessoas engajadas e comprometidas com os objetivos estratégicos, sendo que, para entender o quanto estão engajadas faz-se necessário propiciar um clima organizacional adequado.

## 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

Os funcionários buscam cada vez mais a valorização e qualidade de vida no trabalho, cobrando das organizações uma dedicação maior para essa área. O estudo da qualidade do clima é um fator de muita relevância dentro das organizações, seus resultados influenciam na produtividade, competitividade empresarial e na qualidade de vida no trabalho (LUZ, 2003). Para Souza (2014) um dos principais fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho (QVT) é o clima organizacional.

Segundo Martins (2008) é muito importante a compreensão do conceito de clima organizacional e como o contexto do trabalho pode afetar as atitudes e comportamento das pessoas, sua qualidade de vida e desempenho da organização. O clima refere-se, portanto, as influencias que existem dentro do ambiente interno de trabalho acerca do comportamento humano.

Dessa forma, afirma que o clima é definido pelo conjunto de percepções dos funcionários sobre os aspectos da organização, os mais citados em estudos são: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico (MARTINS, 2008).

Luck (2017) destaca que o clima organizacional é identificado a partir das relações que os indivíduos têm com o ambiente que convive, em que os mesmos recebem estímulos, que passam por suas percepções, fazendo que se posicionem a partir do contexto, assim, constroem

suas opiniões acerca do ambiente. O clima também abrange aspectos como humor, estado de espírito coletivo e satisfação, todas são influenciadas de acordo com o momento ou condições específicas, podendo ser temporária ou não.

De acordo com Stadler e Pampolini (2014) o clima das organizações está sempre relacionado com o ambiente interno e a satisfação dos colaboradores acerca do mesmo. Ele tem relação direta com a motivação, a lealdade, a colaboração, a identidade com a tarefa e organização, o interesse, a aptidão para realizar o trabalho, a facilidade nas comunicações, os relacionamentos interpessoais, os sentimentos e emoções. O clima é considerado favorável ou desfavorável a partir do ambiente que é criado e mantido dentro das organizações, onde influencia diretamente no comportamento e conduta dos colaboradores.

Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial para a gestão das pessoas. Ela serve como base para identificação de possíveis problemas relacionados ao trabalho ou a organização, que possam interferir negativamente no comportamento do colaborador, assim, criando ações corretivas para atuar nas causas identificadas (LUZ, 2003).

Luz (2007) considera que a avaliação de clima se dá por duas formas, a primeira é pela avaliação setorial, que consiste na escuta de cada funcionário, individualmente, pelo gestor da equipe. A segunda é pela avaliação corporativa ou institucional, que consiste na escuta de todos os funcionários, coletivamente, pelo gestor de recursos humanos.

Stadler e Pampolini (2014) destacam que quando as pessoas são confiantes e interessadas, inovam, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, partilham conhecimentos, entre outros aspectos, são sinais de que o clima da organização é positivo. Quando as pessoas são desinteressadas, apáticas e inconformadas, revoltadas, frustradas, as pessoas fazem o mínimo indispensável, tornam-se descrentes, índices de rotatividade e absenteísmo altos, entre outros aspectos, são sinais de que o clima da organização é negativo.

O conceito de clima sofre várias interpretações, principalmente dentro das organizações, que frequentemente o confundem com a satisfação no trabalho por parte dos funcionários. Contudo, o clima organizacional refere-se as características da organização que são percebidas pelo colaborador. Quando é avaliado se as características agradam ou não, ou sentimentos que ele traz através delas, está se relacionado à satisfação no trabalho (MARTINS, 2008).

#### 2.2.1. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ECO DE MARTINS (2008)

A ECO é uma escala multidimensional que foi construída e validada com a finalidade de avaliar a percepção dos funcionários sobre diversas dimensões do clima organizacional. Durante seu período de construção, foram realizados testes para avaliar qual seria sua melhor performance (MARTINS, 2008).

Sendo que, no primeiro momento da construção da escala, foram utilizados 127 itens para representar 12 dimensões mais utilizadas em estudos nacionais e internacionais. Em 80% dos estudos publicados, os seis aspectos mais apontados foram: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. Foram realizados testes e estudos baseados em textos sobre clima organizacional, assim, criando de 8 a 12 itens por aspectos, totalizando os 127 itens. (MARTINS, 2008).

Após a realização de testes sobre clareza, adequação e compreensão, os itens foram respondidos por 1244 trabalhadores, de vários níveis, organizações (públicas e privadas) e cidades. As respostas foram obtidas por meio de uma escala de 5 pontos, sendo o valor de 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente” (MARTINS, 2008).

A partir dos resultados obtidos da aplicação, foram realizadas as análises dos eixos principais, sendo que, a escala final após validação ficou composta por 5 fatores e 63 itens, sendo eles: apoio da chefia e da organização (fator 1, com 21 itens), recompensa (Fator 2, com 13 itens), conforto físico (Fator 3, com 13 itens), controle/pressão (Fator 4, com 9 itens) e coesão entre colegas (Fator 5, com 7 itens) (MARTINS, 2008).

**Tabela 1:** Denominações, definições e itens integrantes dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Martins (2008)

A aplicação da ECO pode ser feita individualmente ou coletiva. As pessoas que irão responder o questionário devem estar orientadas e instruídas quanto à realização da mesma, para que não ocorram erros de interpretação. Segundo Martins (2008) o ambiente para a realização do questionário deve ser tranquilo e não se deve estipular o tempo, ou seja, deve-se deixar a aplicação livre.

Como a escala é composta por 5 fatores (multifatorial), seus resultados devem ser avaliados por fator. O diagnóstico é realizado somando os valores marcados em cada fator e seu total é dividido pelo número de itens. Feito isso, são somadas as médias de cada participante em cada fator e é dividido pelo número de participantes, assim, até realizar este processo com todos os fatores. (MARTINS, 2008).

Os resultados devem ser sempre números entre 1 e 5, que é a amplitude da escala. Para realizar a interpretação dos resultados, deve ser considerado como um bom clima organizacional, a média fatorial acima de 4, sendo que, valores menores que 2,9, é considerado um clima ruim. É preciso que se observe sobre qual fator está se interpretando, pois quando se mede o nível de controle/pressão, por exemplo, se inverte os valores, quando é um valor menor que 2,9 indica que há um bom clima e existe baixa pressão e controle, no entanto, quando o valor é acima de 4, significa que existe muita pressão e controle, gerando um clima ruim (MARTINS, 2008).

Martins (2008) afirma que a ECO é o resultado de estudos que comprovam sua validade e fidedignidade. Ressalta que é importante que não sejam realizadas alterações em suas partes, para não interferir em suas características psicométricas.

### 3. METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como teórico empírico e para alcance dos resultados propostos realizou-se uma pesquisa descritiva, viabilizada por meio de um estudo de caso, com a adoção de uma abordagem quantitativa.

O caso pesquisado foi uma Unidade Básica de Saúde (UBS) localizada na cidade de Belo Horizonte – MG, definida por acessibilidade, devido a autorização da Prefeitura de Belo

Horizonte quanto a realização do estudo e cessão do termo de anuência. É importante salientar que a SMSA-BH – Secretaria Municipal da Saúde de Belo Horizonte figura como coparticipante deste estudo.

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo que viabilizou a aplicação de um questionário (APÊNDICE A), elaborado a partir da escala validada por Martins (2008). O instrumento de coleta de dados foi composto por três partes, sendo que, a primeira buscou levantar dados demográficos, pessoais e profissionais. A segunda foi composta pela escala de clima organizacional – ECO de Martins (2008), composta por 63 itens que abordam fatores do ambiente organizacional. Vale destacar que as respostas foram obtidas a partir de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1 correspondeu a “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “nem concordo nem discordo”, 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente”. A terceira parte apresentou três questões dissertativas, em que os respondentes apontaram três pontos fortes, três pontos que precisam ser melhorados no seu trabalho e possíveis sugestões ou comentários que julgassem relevantes.

No período da coleta de dados a Unidade Básica de Saúde (UBS), foco desse estudo, contava com 61 colaboradores vinculados à Prefeitura de Belo Horizonte, considerados, portanto, a unidade de observação desta pesquisa. Levando-se em conta essa quantidade de colaboradores realizou-se o cálculo amostral chegando-se a uma amostra mínima de 53 respondentes, considerando 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro. Ao final foram recolhidos 55 questionários, superando assim, o cálculo amostral inicial. Portanto, a amostra se configura como probabilística.

No quadro de pessoal da UBS encontrou-se os seguintes cargos: agentes de combate a endemias (ACE), agentes comunitários de saúde (ACS), médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, dentistas, técnico em saúde bucal (TSB), auxiliar de saúde bucal (ASB), funcionários do núcleo de apoio à saúde da família (NASF), estagiários e gerente imediata da unidade.

Os questionários recolhidos foram enumerados e os dados coletados inseridos em uma planilha Microsoft Excel, analisados por meio da estatística descritiva e atendendo ao modelo proposto por Martins (2008), a partir daí foram elaboradas tabelas e gráficos visando facilitar o entendimento acerca dos mesmos e subsidiar as análises apresentadas no tópico subsequente.

Por fim, vale ressaltar que por se tratar de uma instituição pública e a pesquisa envolver seres humanos, a pesquisa foi autorizada pela Gerência de Educação em Saúde/GEDSA, Secretaria Municipal de Saúde/SMSA-BH e pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o parecer número (25250919.0.0000.5093).

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Conforme destacado no tópico anterior no início da pesquisa foram identificados 61 colaboradores vinculados à Unidade Básica de Saúde (UBS). Todos os colaboradores receberam os questionários no período de 30/08/2019 a 20/09/2019. Sendo que três colaboradores se recusaram a participar da pesquisa, dois não entregaram em tempo hábil e uma colaboradora estava em férias, totalizando, assim, 55 questionários recebidos e validados.

##### **4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS**

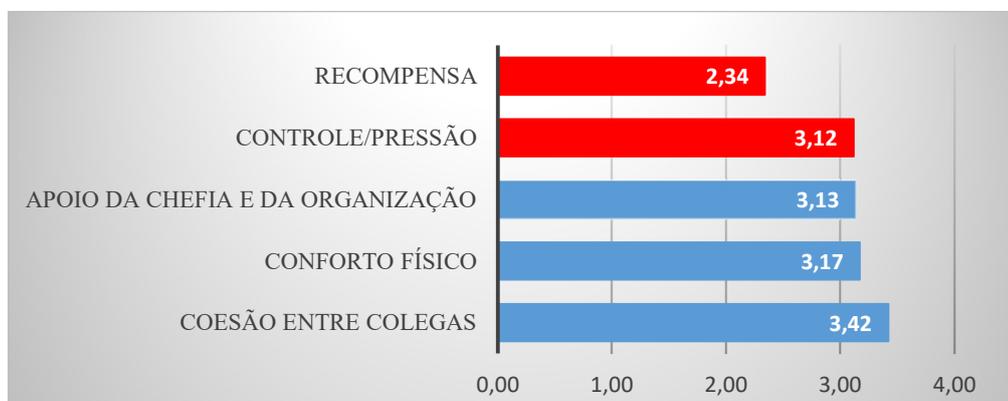
Acerca do sexo verificou-se que 84% dos pesquisados são do sexo feminino, 16% são do sexo masculino. Em relação a faixa etária 4% tem até 20 anos, 7% tem de 21 a 30 anos, 29% informou que possui de 31 a 40 anos, 24% se enquadra entre 41 a 50 anos e 36% tem mais de 51 anos. Quando indagados sobre a formação, 42% destacou que possui ensino médio completo,

35% com pós-graduação, 15% informou possuir ensino superior completo, 5% ensino superior incompleto e 4% destacou que possui ensino médio incompleto. Dentre os pesquisados 56% trabalha na instituição há mais de 10,1 anos, 20% de 1,1 a 3 anos, 13% de 5,1 a 10 anos e 10% trabalham na instituição há menos de 1 ano. Os pesquisados informaram que atuam nos cargos de agente comunitário de saúde (25%), técnico em enfermagem (20%), médico (15%), agentes de combate a endemias (11%), técnico superior de saúde (11%), enfermeira (5%), cirurgiã dentista (4%), estagiário (4%), auxiliar de saúde bucal (2%), técnico em saúde bucal (2%) e gerente (1%).

#### 4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO SOBRE O AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA UBS

A partir dos dados coletados foram analisados os 5 fatores previstos na Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008) que abordam questões relativas ao ambiente de trabalho que, conseqüentemente, resultam em um indicador que evidencia o clima organizacional. Os fatores referem-se a apoio da chefia e da organização, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Vale destacar que segundo o modelo de Martins (2008) deve-se considerar como um bom clima organizacional, quando se observa uma média fatorial acima de 4, sendo que, valores menores que 2,9, representam um clima ruim. Entretanto, quando se trata do fator controle/pressão inverte-se os valores, sendo assim, valores abaixo de 2,9 representam um bom indicador para esse fator, ou seja, evidencia que existe baixa pressão e os valores que estiverem acima de 4, demonstram que existe elevada pressão e controle, o que contribui para um clima ruim. Dessa forma, no gráfico 1 demonstra-se os escores médios de cada um dos fatores contemplados na ECO.



**Gráfico 1:** Escores médios dos Fatores que compõem a ECO

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2019)

Verificou-se que o fator “recompensa” apresentou a média negativa (2,34) o que demonstra insatisfação dos pesquisados acerca do mesmo, contribuindo para um clima organizacional ruim. Os fatores “apoio da chefia e da organização (3,13), conforto físico (3,17) e coesão entre colegas (3,42) apresentaram resultados medianos, uma vez que as médias figuraram entre 2,99 e 4. O fator “controle e pressão” apresentou uma média de 3,12, ou seja, resultado mediano, mesmo invertendo-se a escala, conforme previsto por Martins (2008).

É importante destacar que é fundamental que as organizações avaliem a percepção de seus colaboradores acerca do clima organizacional, tendo em vista que os fatores que o compõem influenciam na produtividade, competitividade e a qualidade de vida das pessoas (LUZ, 2003). Nesse sentido, é fundamental que busquem um clima organizacional positivo, a partir da aplicação de pesquisas contínuas que gerem insumos sobre os pontos de melhoria e

que subsidiem a elaboração de planos de ação que oportunizem a melhoria dos pontos, que por ventura, sejam sinalizados como negativos.

A análise fatorial, apresentada a seguir, possibilitou a estratificação dos resultados encontrados evidenciando-se as médias de cada item. Sendo que o primeiro fator analisado se refere ao “apoio da chefia e da organização” que apresentou a média 3,13, que indica um resultado mediano. Os itens que apresentaram os melhores resultados foram, 9, 11 e 3, que se referem ao respeito, ajuda e apoio do chefe para com os funcionários. Contudo, apenas o item 9 apresentou uma média acima de 4 e que sinaliza para um bom resultado. Os itens que apresentaram os piores resultados foram 18, 17 e 21, que estão ligados ao esforço e desempenho do trabalho versus reconhecimento e recompensa pelo mesmo.

Luck (2017), aponta que o clima organizacional é identificado a partir das relações que os indivíduos têm com o ambiente que convive, em que os mesmos recebem estímulos, que passam por suas percepções, fazendo que se posicionem a partir do contexto, assim, constroem suas opiniões acerca do ambiente. Dessa forma, é fundamental o apoio da chefia e da organização, pois se os colaboradores não conseguem perceber que mesmo realizando suas funções da melhor forma a empresa não reconhece seu esforço ficará insatisfeito e desmotivado.

Destaca-se que três itens apresentam médias abaixo de 2,99, portanto, considera-se um resultado ruim, conforme dados apresentados na tabela 2, abaixo.

**Tabela 2:** Fator Apoio da chefia e da organização

Itens	Descrição	Média	Desvio- Padrão
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,45	0,94
2	Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,64	0,99
<b>3</b>	<b>O funcionário pode contar com o apoio do chefe.</b>	<b>3,78</b>	<b>0,90</b>
4	As mudanças nesta empresa são planejadas.	2,96	1,07
5	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	2,95	0,93
6	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,25	0,91
7	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,47	0,88
8	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,75	1,00
<b>9</b>	<b>O chefe tem respeito pelo funcionário.</b>	<b>4,15</b>	<b>0,80</b>
10	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,55	0,98
<b>11</b>	<b>Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.</b>	<b>3,96</b>	<b>0,92</b>
12	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,02	1,03
13	A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	2,95	1,01
14	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,29	1,15
15	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	2,89	0,96
16	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	3,55	1,00
<b>17</b>	<b>Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.</b>	<b>2,31</b>	<b>1,18</b>
<b>18</b>	<b>O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.</b>	<b>2,07</b>	<b>1,15</b>
19	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	2,60	1,29
20	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	2,73	1,24
<b>21</b>	<b>Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.</b>	<b>2,45</b>	<b>1,21</b>
	<b>Score Médio</b>		<b>3,13</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Na tabela 3 demonstra-se os resultados acerca do fator “recompensa” que apresentou uma média de 2,34, e que evidencia um resultado ruim. Salienta-se que os itens que apresentaram melhores resultados foram, 23, 33 e 34, que representam a orientação do supervisor ou chefe na execução de uma tarefa e o ambiente físico de trabalho agradável. Ressalta-se, porém, que o item 34 apresentou uma média de 2,96 o que demonstra um resultado ruim. Os itens 27, 25 e 26, apresentaram os piores resultados desse fator e referem-se à indagação sobre o quanto a qualidade e produtividade do trabalho não interfere no salário do funcionário. É importante salientar que esses três itens representam os resultados mais negativos dentre todos os fatores.

**Tabela 2:** Fator Recompensa

Itens	Descrição	Média	Desvio-Padrão
22	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,07	0,96
23	<b>O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.</b>	<b>3,49</b>	<b>1,07</b>
24	O trabalho bem feito é recompensado.	2,25	1,19
25	<b>O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.</b>	<b>1,80</b>	<b>0,91</b>
26	<b>A produtividade do empregado tem influência no seu salário.</b>	<b>1,93</b>	<b>1,14</b>
27	<b>A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.</b>	<b>1,71</b>	<b>0,90</b>
28	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	1,98	1,13
29	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	2,35	0,89
30	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	2,42	1,15
31	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,31	1,09
32	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	2,05	0,95
33	<b>O ambiente físico de trabalho é agradável.</b>	<b>3,07</b>	<b>1,10</b>
34	<b>As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.</b>	<b>2,96</b>	<b>1,04</b>
<b>Escore Médio</b>		<b>2,34</b>	

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Sovienski e Stigar (2008), salientam que as organizações que priorizam a valorização das pessoas buscam novas ações que visem melhorar o desempenho de seus colaboradores, conseqüentemente, alcançar melhores resultados. A organização deve, portanto, rever seus parâmetros de recompensa, para que assim, alcance melhores resultados a partir da satisfação do funcionário.

Na tabela 4 são apresentados os achados acerca do fator “conforto físico” em que a média encontrada foi de 3,17, que indica um resultado mediano. Os itens que apresentaram os melhores resultados foram, 39, 47 e 46, que se relacionam à limpeza do local de trabalho, ajuda do chefe e controle de horários dos funcionários. Destaca-se, porém, que o item 39 foi o único que apresentou uma média acima de 4. Os itens apresentaram os piores resultados, todos com médias abaixo de 2,99, foram o 43, 37 e 38, que estão relacionados à segurança e preocupação da organização em relação aos funcionários.

**Tabela 4:** Fator Conforto físico

Itens	Descrição	Média	Desvio-Padrão
35	Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	3,16	1,20
36	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,53	1,03

37	<b>Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos no trabalho.</b>	<b>2,75</b>	<b>1,13</b>
38	<b>Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.</b>	<b>2,75</b>	<b>1,19</b>
39	<b>O setor de trabalho é limpo.</b>	<b>4,25</b>	<b>0,64</b>
40	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	2,80	1,10
41	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	2,75	1,22
42	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	2,85	1,08
43	<b>Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.</b>	<b>2,60</b>	<b>1,26</b>
44	Nesta empresa, tudo é controlado.	2,80	1,11
45	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,45	0,96
46	<b>Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.</b>	<b>3,71</b>	<b>0,98</b>
47	<b>A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.</b>	<b>3,87</b>	<b>1,16</b>
	<b>Escore Médio</b>		<b>3,17</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Apesar do resultado do fator conforto físico ter sido mediano, 58% dos respondentes citaram nas questões dissertativas, pontos que precisam ser melhorados, em relação a infraestrutura, material e segurança do ambiente de trabalho (P2, P3, P4, P13, P15, P17, P18, P19, P21, P22, P24, P25, P26, P30, P31, P32, P33, P37, P38, P39, P41, P41, P46, P47, P48, P49, P50, P51, P52, P54 e P55).

O quarto fator representa o “controle/pressão” e por se tratar dessa abordagem, quanto menor o resultado, melhor a percepção de clima. Encontrou-se uma média de 3,12 que indica um resultado mediano acerca desse fator. Os itens que apresentaram os melhores resultados foram de número 50, 48 e 51, que se relacionam à punição, pressão e autoridade do chefe. Todos com resultados abaixo de 2,99 o que sinaliza para um resultado positivo, já que nesse fator inverte-se os valores de análise. Os itens 55, 56 e 49, que estão ligados ao rigor em relação aos horários, cooperação e auxílio dos colegas apresentaram as piores médias, mas, nenhum deles com médias acima de 4, portanto, evidencia-se resultados medianos.

**Tabela 5:** Fator Controle/Pressão

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
48	<b>Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.</b>	<b>2,84</b>	<b>1,17</b>
49	<b>Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.</b>	<b>3,51</b>	<b>1,22</b>
50	<b>Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.</b>	<b>2,09</b>	<b>0,84</b>
51	<b>Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.</b>	<b>2,87</b>	<b>1,09</b>
52	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	2,91	1,06
53	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,38	0,99
54	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,18	0,96
55	<b>Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário com suas dificuldades.</b>	<b>3,69</b>	<b>0,90</b>
56	<b>Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.</b>	<b>3,62</b>	<b>0,99</b>
	<b>Escore Médio</b>		<b>3,12</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

O quinto e último fator analisado refere-se à “coesão entre colegas” e observou-se uma média de 3,42, sendo esse fator o que apresentou o resultado mais positivo dentre os cinco fatores, embora, tenha sido a maior média, o resultado encontrado sinaliza para um resultado mediano, uma vez que, a média não foi superior a 4.

Apesar de apresentar a melhor média, apenas 35% dos respondentes citaram nas questões dissertativas que tem como ponto forte no trabalho a amizade e interação entre os colegas (P2, P4, P6, P12, P15, P18, P19, P24, P25, P30, P31, P32, P33, P37, P38, P41, P45, P50 e P510).

Sendo que os itens que apresentaram maiores médias foram o 58, 59 e 63, que abordaram a recepção, interação e o esclarecimento de dúvidas entre os colegas, sendo que somente o 58 apresentou uma média superior a 4. Os itens 57, 61 e 62, que estão ligados a comunicação e acompanhamento de mudanças pelos supervisores/chefes, e elogios recebidos pelo trabalho bem feito, apresentaram as menores médias, sinalizando para resultados medianos, conforme demonstrado na tabela 6.

**Tabela 6:** Fator Coesão entre colegas

Itens	Descrição	Média	Desvio-Padrão
57	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,15	1,11
58	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	4,13	0,64
59	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	3,49	0,79
60	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais a alguns colegas.	3,29	0,94
61	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	3,25	0,80
62	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	3,29	0,92
63	Esta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	3,35	0,87
<b>Escore Médio</b>		<b>3,42</b>	

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Vale destacar que segundo Martins (2008) o fator coesão entre colegas relaciona-se com a união observada, os vínculos estabelecidos, e a colaboração existente no ambiente e de trabalho.

A partir da análise dos dados, foi possível perceber que os resultados encontrados são medianos, sendo que o melhor resultado encontrado foi a partir do fator 5 “coesão entre colegas”, em que até mesmo nas questões dissertativas os respondentes citaram a relação com os colegas como pontos fortes. O pior resultado foi encontrado no fator 2 “recompensa” em que foram encontradas as piores médias, dentre todos os fatores analisados. Houve citações nas questões dissertativas pelos P9, P25, P39, P48 e P50 sobre a necessidade de melhorias acerca da remuneração.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial para a gestão das pessoas. Ela serve como base para identificação de possíveis problemas relacionados ao trabalho ou a organização, que possam interferir negativamente no comportamento do colaborador, assim, criando ações corretivas para atuar nas causas identificadas (LUZ, 2003).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder a seguinte pergunta: “quais são as variáveis que impactam o clima organizacional, sob a ótica dos colaboradores de uma UBS localizada em Belo Horizonte – MG?”.

O objetivo foi alcançado uma vez que foi possível realizar a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional baseada no modelo de Martins (2008), sendo a SMSA-BH – Secretaria Municipal da Saúde de Belo Horizonte coparticipante deste estudo. Identificou-se ainda, a variáveis que interferem negativamente e positivamente no clima organização da UBS estudada.

Logo, pode-se concluir que o indicador que mais impacta negativamente o clima organizacional da instituição pesquisada, é a “recompensa”, em que se encontrou as piores médias em relação a todos os indicadores analisados. Percebe-se, portanto, que os colaboradores não consideram que são recompensados adequadamente, inclusive, o salário e o reconhecimento por parte dos gestores foram citados diversas vezes como pontos fracos e nas sugestões de melhorias, nas questões discursivas. Já o indicador que mais impacta positivamente, é o que envolve a “coesão entre os colegas”, em que foi citado positivamente até mesmo nas questões dissertativas, evidenciando que existe um bom relacionamento entre os colaboradores.

Constatou-se, que o resultado geral do clima organizacional da instituição foi mediano, obtendo um resultado bem próximo ao clima negativo.

Os maiores desafios encontrados durante a realização da pesquisa foram relacionados a autorização para aplicação do questionário na instituição. Por se tratar de um setor público, existe a necessidade de autorização de vários órgãos e do comitê de ética e pesquisa da instituição o que ocasionou a realização da pesquisa e análise dos questionários em curto período de tempo. Contudo, o resultado da pesquisa de campo, tem valor para a área acadêmica, pode-se perceber, inclusive, o quanto a gestão e administração dos setores públicos devem se atentar para seus funcionários. Da mesma forma que o setor privado tem que buscar alcançar suas metas, objetivos e procurar o bem-estar dos seus funcionários, o setor público também, pois são os funcionários que são a grande chave para o sucesso das organizações.

O setor público tem uma grande área para pesquisas, pois pode criar parâmetros e comparações com os setores privados, e principalmente, evidenciar que os dois setores precisam de gestão e acompanhamento direto da administração. Sendo assim, recomenda-se para estudos futuros a realização de pesquisas de clima em outras unidades públicas do município.

## REFERÊNCIAS

- GEMELLI, INÊS MARIA PICOLI; FILIPPIM ELIANE SALETE.** Gestão de pessoas na administração pública: O desafio dos municípios. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez., 2010
- KOPS, LUCIA MARIA; SILVA, SELMA FRANÇA DA COSTA E; ROMERO, SONIA MARIA THATER.** Gestão de pessoas: Conceitos e estratégias. Intersaberes, 2013 – 1ª edição.
- LIMA, LUIZ CESAR DOS SANTOS; LEUCH, VERONICA; BUSS, BRUNO ROBERTO.** A importância da pesquisa de clima organizacional para análise de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. Revista Espacios, v.38, n. 28, 2017.
- LUCK, HELOISA.** Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. Rio de Janeiro: Vozes, 2017 – 2ª edição, volume V série cadernos de gestão.
- LUZ, RICARDO SILVEIRA.** Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LUZ, RICARDO SILVEIRA.** Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MARTINS, MARIA DO CARMO FERNANDES.** Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Editora Bookman/Artmed, 2008.
- MATTOS, L. K.** As Mudanças Organizacionais e seus Gestores na Era da Informação. Dissertação de mestrado. Fundação Getulio Vargas, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/3671>>. Acesso em: 20 ago 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano. - 3. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER M. A.** Clima e cultura organizacional em uma organização pública. Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 81 - set-dez. 2011.



**SILVA, LETÍCIA KAROLINE PEREIRA DA.** Clima organizacional: análise dos principais condicionantes responsáveis pela geração de um ambiente de trabalho motivador em uma instituição financeira, sob a ótica de seus colaboradores. 64 fls. (Graduação). Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Pará de Minas – FAPAM, Pará de Minas, 2013. Disponível em: <[http://fapam.web797.kinghost.net/admin/monografiasnupe/arquivos/6052014212825Leticia\\_Karoline.pdf](http://fapam.web797.kinghost.net/admin/monografiasnupe/arquivos/6052014212825Leticia_Karoline.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2019.

**SOUZA, CARLA PATRÍCIA DA SILVA.** Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo a essência das organizações. Intersaberes, 2014 – 1ª edição.

**SOVIENSKI, F.; STIGAR R.** Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

**STADLER, ADRIANO; PAMPOLINI, CLÁUDIA PATRÍCIA GARCIA.** Gestão de pessoas: Ferramentas estratégicas de competitividade. Paraná: Intersaberes (coleção empresarial. V.8), 2014 – 1ª edição.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES DA

### Parte I - Dados demográficos, pessoais e profissionais

Assinale com um X antes da opção que lhe representa e complete o que for pedido:

<p>1 – Sexo:  <input type="checkbox"/> a. Masculino  <input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2 – Idade:  <input type="checkbox"/> a. até 20 anos  <input type="checkbox"/> b. de 21 a 30 anos  <input type="checkbox"/> c. de 31 a 40 anos  <input type="checkbox"/> d. de 41 a 50 anos  <input type="checkbox"/> e. mais de 51 anos</p> <p>3 – Escolaridade:  <input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto  <input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo  <input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto  <input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo  <input type="checkbox"/> e. Pós-Graduado</p>	<p>4 – Há quanto tempo você trabalha na instituição?  <input type="checkbox"/> a. menos de 1 ano  <input type="checkbox"/> b. de 1,1 a 3 anos  <input type="checkbox"/> c. de 3,1 a 5 anos  <input type="checkbox"/> d. de 5,1 a 10 anos  <input type="checkbox"/> e. mais de 10,1 anos</p> <p>5 – Qual o seu cargo na empresa?                  _____                  _____</p>
---	---

### Parte II - Pesquisa de Clima Organizacional

Indique o grau de concordância que reflete a situação mais próxima de sua realidade, assinalando com um X a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a tabela/escala abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
2. Aqui, existe planejamento das tarefas.					
3. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
4. As mudanças nesta empresa são planejadas.					
5. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.					
6. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.					
7. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
8. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
9. O chefe tem respeito pelo funcionário.					
10. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
11. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
12. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
13. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.					
14. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
15. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
16. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
17. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
18. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
19. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.					
20. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
21. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
22. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
23. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
24. O trabalho bem feito é recompensado.					

25. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
26. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
27. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
28. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
29. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
30. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
31. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
32. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
33. O ambiente físico de trabalho é agradável.					
34. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
35. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.					
36. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
37. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos no trabalho.					
38. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
39. O setor de trabalho é limpo.					
40. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
41. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
42. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
43. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
44. Nesta empresa, tudo é controlado.					
45. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
46. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
47. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.					
48. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.					
49. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
50. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
51. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
52. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
53. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
54. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
55. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário com suas dificuldades.					
56. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.					
57. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
58. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
59. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.					
60. Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais a alguns colegas.					
61. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
62. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.					
63. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.					

Fonte: Martins (2008, p. 35).

### Parte III - Questões dissertativas

- 1) Cite três pontos fortes do seu trabalho.
- 2) Cite três pontos que precisam ser melhorados.
- 3) Deixe suas sugestões e comentários que julgar pertinentes.